

学校编码： 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号：X200315044

UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

\_\_\_\_\_硕 士 学 位 论 文

原材料行业供大于求下的企业合作战略探讨：  
——以中国马口铁业为例

Research on Corporate Partnership Strategies in Case of  
Oversupply in Raw Material Industry  
-- Tinsplate Industry in the Chinese Market

秦亚以

指导老师姓名：翁 君 奕 教授

专 业 名 称：工商管理（EMBA）

论文提交时间：2006 年 4 月

论文答辩时间：2006 年 5 月

学位授予时间：2006 年 5 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2006 年 5 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其它个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非赢利目的的少量复制并允许论文进入学校图书馆被查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适用本规定。

本学位论文属于

- 1、保密（ ），在      年解密后适用本授权书。
- 2、不保密（ ）。

（请在以上相应括号内打“√”）

作者签名：

日期：      年    月    日

导师签名：

日期：      年    月    日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 中文摘要

市场的运作, 往往无法供需平衡; 企业投资创业, 其目的就是占有市场获取利润。

企业获利, 又为巩固市场占有率, 及追求更大更稳定的获利而扩产占有市场。新加入者为奢求利益的均沾, 也无所不用其极的想介入。未蒙获利的, 在资金允许情况下, 也以薄利多销为导向而增加产能。供给面的成长, 永远大于需求面的增长幅度, 这就造成市场供大于求的事实, 而且周而复始循环不已, 企业面临的竞争也就越演越烈。

身为一企业经营者, 如何在供大于求下选项战略, 保本获利永续经营, 是责无旁贷的。

本文以马口铁产品为例, 分为五章阐述:

前言: 说明研究背景、研究动机、研究目的和研究策略。

第一章: 针对产品认识、用途、消费量及现有的供给面举出供大于求的状态。

第二章: 供大于求下, 以价格、成本、利润的比例分析, 说明亏损连连, 造成企业的损失与影响创痛巨深; 再进以保本图的推算, 与现实市场价的差距, 产业的举措, 藉价值链的评定, 必须进行市场整合。

第三章: 藉由博弈论的策略分析, 战略联盟是合作性的共存, 说明其共识基础, 联盟的障碍, 博弈项下的多从选择, 游戏规则的制约, 建立分盘原则, 并协议合理价位; 同时战略联盟是需要搭建一平台延伸的, 这就是“马口铁联谊会”的建立。

第四章: 战略联盟也要借机会展现, 组织架构的完成, 仍需要有使力的空间, 反倾销与保障措施便是施以战略联盟最好的体现, 因此导致市场价格成功定位与取向, 并令企业获利。这足以说明战略联盟是成功的选项。

第五章: 马口铁仍有良好的需求成长。 战略联盟是为合理分配, 存异求同, 挽救经营亏损的状况, 讲求公平合理市场价值定位, 弱势群组消费者的权益顾及, 也需避免政府反垄断法的约制。然而市场战略联盟成功后, 各厂获利, 扩大产能, 供大于求再现; 企业如何审时度势, 因势利导, 规划因地制宜新的战略联盟选项, 是经理人无可推卸的使命。

**关键词:** 马口铁; 战略联盟; 保障措施

厦门大学博硕士论文摘要库

## Abstract

On the marketing is a rare case to keep balance between demand and supply in the market. The objective of an enterprise is to rake in profits in the market.

The nature of earnings lies in expansion of businesses for further market share increase as well as greater and more stable earnings. Likewise, new comers also take all possible measures to get involved with an aim to make money. Those who fail, upon availability of sufficient capital, will still keep increasing productivity believing that lower profits lead to more sales. In this way, supply will always increase faster than demand, thus causing an oversupply in the market finally. This keeps on cycling and competition becomes fiercer and fiercer in the market.

As the management of an enterprise, it is an obligation to choose the best strategy and keep the continuous and sustained growth of the enterprise even if such oversupply exists in the market.

This thesis takes tinplates as an example and consists of five chapters:

Foreword: gives a description of the background, motive, objective and strategies of research.

Chapter I: It illustrates the fact that there is an oversupply in the market based on product knowledge, function, consumption and current supply.

Chapter II: It analyzes the relationships among price, cost and profit to show how the heavy losses of companies and their influence thereon in case of oversupply in the market. Then it analyzes the difference from market prices and measures to be taken as well as evaluates the value chain to show that the market must be integrated.

Chapter III: It analyzes the strategies of game theory and the cooperation within a strategic alliance to show the base of common understanding, the obstacle to alliance, the multiple choices under the game theory, the constraint by game rules, the establishment of division principles and the negotiations on a reasonable price. Meanwhile, a strategic alliance needs a platform for further extension, which takes the form of “Tinplate Industrial Association”.

Chapter IV: A strategic alliance also needs a chance to show up and an organization

needs a platform to take its effect。 Antidumping and guarantee measures offer very good opportunities for a strategic alliance to display itself and finally market prices are successfully adjusted to the profitability of enterprises within the alliance。 This is sufficient to show the success of an alliance。

Chapter V: Tinplate demand still has a good potential to grow。 A strategic alliance aims to ensure reasonable distribution, settle differences and conflicts, pull the industry out of the quagmire of heavy losses, realize fair and reasonable prices, safeguard the rights and interests of weak consumers and avoid the government's antimonopoly laws。 However, with the success of a strategic alliance, various enterprises make a profit and then keep on increasing productivity to cause an oversupply in the market。 Therefore, it is a bounden task of the management to make proper decisions and form a strategic alliance according to market situations。

**Key Words:** Tinplate ; Corporate Partnership Strategies ; Safe Guard



# 目 录

前 言.....	1
第一章 马口铁的用途、消费量及供给面 .....	4
第一节 马口铁的基本认识 .....	4
第二节 马口铁名称由来 .....	5
第三节 马口铁的用途 .....	5
第四节 中国马口铁市场表面消费量 .....	6
第五节 2006 年--2012 年中国马口铁表面消费量预估.....	7
第六节 世界马口铁制造业介绍 .....	9
第七节 中国马口铁制造业介绍 .....	10
第二章 供大于求市场对企业经营的影响 .....	14
第一节 马口铁供大于求,市场经营失序事实 .....	14
第二节 市场价格惨跌后的成本与利润分析 .....	15
第三节 量。价。利最大化的保本均衡点 .....	20
第四节 产业亏损下各厂的举措 .....	21
第三章 供大于求下,转亏为盈的策略方法——战略联盟的博弈选项 .....	23
第一节 价值链模式--创造结盟选项的共识.....	23
第二节 结盟所需平台的建立--马口铁联谊会的成立: .....	25
第三节 马口铁业者战略联盟--博弈的体会与认知.....	28
第四节 战略联盟博弈的障碍 .....	29
第五节 马口铁业者如何战略联盟及博弈的选项 .....	31
第六节 博弈选项中各厂与客户结盟的游戏规则 .....	35
第七节 如何制订战略联盟的合理价位 .....	37
第八节 战略联盟的分盘原则 .....	38
第四章 战略联盟的机会展现 .....	40

第一节 战略联盟的机会--反倾销与保障措施.....	40
第二节 反倾销对马口铁的影响与伤害 .....	41
第三节 保障措施对马口铁的影响与伤害 .....	41
第四节 反倾销与保障措施,马联会诉求的结果 .....	42
第五节 战略联盟的成果 .....	43
第五章 马口铁的市场转亏为盈后市场动态与供大于求的再现.....	48
第一节 马口铁业者转亏为盈后的市场动态 .....	48
第二节 马口铁大环境的需求趋势 .....	50
第三节 SWOT 分析马口铁的趋势 .....	51
第四节 马口铁供大于求下经理人的责任 .....	53
附录.....	55
参考书目.....	59

---

# 前言

## 一、研究背景

改革开放前,中国使用马口铁,几乎全数依赖进口,多半用于军需物质,做为战略持久搬运,容易耐久储存的罐头食品,谈不上发展,对中国经济更谈不上任何的帮助与贡献;改革开放后,招商引资的举措下,引进国外技术、资金与人才,同时也把国外的物流市场引入。加上中国地大,气候环境利于各种经济作物的种植,如蘑菇、橘子、芦笋、等各类水果,可以充分借着有效的包装材料,扩大内需,充分发展外销赚取外汇。于是乎,一窝蜂的马口铁生产厂家的投入,市场顷刻间供大于求,经济力一时撑不住供给面的徒增,遂而演变成恶性竞争,市场几近崩盘的状况!再以消费量的评估:在 1998 年实质消费量 77 万吨;但彼时实际产能却已达到 142 万吨之遥,表面消费量中还含 29 万吨的进口量。故质际供给面是 171 万吨;供应 77 万吨的消费市场,这种竞争何等惨烈。这期间如何恢复正常的供需,如何力求一稳定的发展,如何将失序的市场经营转变成为可获利的效益价值,而免于倒闭的危机?这些都是考验业者生存的管理之道,经营哲学。这无非也是总体经济,由无到有,过度澎涨,供大于求,经济脱序发展的一种普及现象,而此现象是循环生生不息;遂以马口铁的市场营运为案例,做为如何转亏为盈,经营管理之道的探索。

## 二、研究动机

市场的经营包含有投资者,生产者、经营者与消费者;而后依循环的滚动型经济状态,其间的关系彼此互动影响,如何建立管理,如何运营,不同的商务模式,不同的市场策略选项,创造与改变不同的价值。价值恒大则兴利投资;价值小而亏损,至破败结束。而这兴利破败正循环不已!

世界发展中的国家,一旦有一经济实力,某项工业成品或经济产物,正得力于发展之际,往往一窝蜂的投入,过多的参与,反而压垮了一项新兴工业的发展。这之际我们无力防止投机分子,见好就投的心理,但却能在过度的投资,产销失序中如何以市场管理的方式,市场的运作,取得市场的利基,奠立经营致胜的专业经理人的能力。学生不过多谈及产品的本身,仅以自身所处的经营环境,导之以市场运

营的模式,在供大于求的市场中,找出适当的运营策略,以为借镜、以为起始、以为发展、以为经营之本质而探讨之。

### 三、研究目的

市场之投资创业,其目的就是在市场占有与获利,并再进一步扩大发展,稳健的永续经营。

然而,任何企业,在市场的翻动中,都在量、价、利中追求最大化的取舍值;其中有供应者、消费者、协调者,也有更多的竞争者,而且往往是被致命的一击!任何的选项如同博弈一般,简单的理则学的机制是“若 P 则 Q;若非 P 则非 Q”。但在现实的经济运营上,P 与 Q 不是那么明显,也非单一的呈现,往往都是互为因果,互为交叉持有的影响与变动。既为经营市场,遂想以马口铁的市场运营,导出市场法则,在 P 项时如何正确选择适当的 Q 项的推论,至少减低了风险值,创造了利多机会。或者在多样化的 P 与 Q 中,如何选项最大利化,而奠定竞争中不败的生存,进而获利,永续经营。

### 四、研究策略

马口铁为一名不见经传的产品,其市场属专有之经营,在中国所有立论与资料均为或缺。故本文之研究,推论及引用的数据,多半是以这近十年来的经验法则,市场收集之资料,加诸马口铁联谊会的统计资料,说明供大于求的事实,与竞争的惨烈。市场价格混乱,成本高涨与利润的损失怠尽。辅以量、利、价的曲线图,归纳出最均衡的简单事实;寻找建立一执行平台——马联会的成立,做为沟通与伸展策略的功能;再以博弈论中“囚徒”“斗鸡”与“智猪”的博弈方法论的选项分析。『企业如何博弈』,就是用 20 世纪才诞生的博弈论中的原则和精神去看待企业在发展过程中面临的选项。推论出为何战略联盟,与谁联盟,如何联盟,联盟的障碍排除,联盟的策略与定向的论述;再借着中国首宗钢铁保障措施,以及反倾销的大旗挥舞,逐步将所有竞争者网罗与沟通,达成供大于求下,各厂家仍能联盟共存兴荣,终而获利的策略。

至于策略能否成功执行,具体的关键在企业间的诚信!

建立在战略联盟基础上的共存,是一种合作性的博弈,而一旦要放弃联盟就是从合作走向对抗,这一转变,首先就是要践踏自己的信誉,把诚信资本抛弃。

---

如果没有更大的利益期望,理性的人,不会随便抛弃诚信资本。所以利益期望是企业战略联盟中最关键的一环。

战略联盟是项不得不的选项,在不违反公序良俗,在未有暴利之行经,只是藉市场力量的加盟,克服了整体市场崩溃的危机,也匡正了市场正确的经营。

故以此做为策略论述之。

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 马口铁的用途、消费量及供给面

### 第一节 马口铁的基本认识

早先有法国人发明『食物长期保存法』把食品装入玻璃瓶中并以加热处理;英国人以金属罐代替玻璃瓶;美国人技术改良,利用机械大量生产空罐造就了制罐装填的行业。

中国早在三千多年前,中国古代劳动人民就用陶瓷作为罐藏容器来封藏食品。这在《齐民要术》、《大业拾遗记》等书中均有详细记载。但我国的食物包装技术发展非常的慢,早之先对现代食物包装技术的发展没有多大的贡献。只有在新中国建立后,尤其是改革开放以后,包装工业才开始突飞猛进,目前已经基本与世界水平相近了。

中国罐头行业滥觞:于 1906 年,上海泰丰食品公司,是中国第一家罐头食品工业,源起当时生活水准低;罐头食品属于高档消费,民间无力购买,主要供应为军需食品,抗美援朝战争结束后,军需大量减少,全国有 20 多家罐头食品行业,在国家的支助下,自 1954 年开始向原苏联及东欧共产国家出口罐头,1962 年以后,由于政治形势的变化,要求罐头转向「资本主义」国家出口,换取自由外汇,然而「资本主义」市场竞争激烈,对罐头的品种、质量、规格、内容物添加的标准控制、安全、卫生,以及外观的包装都十分讲究,国务院对此在财贸办公室的直接领导下,1964 年组织轻工、农业、农垦、商业、外贸部和供销合作总社,展开调查,并制定罐头原料发展规划,成立了出口罐头领导小组。

之后通过工贸检管部门的密切配合,才有了较快的发展,到了 1997 年全国罐头工业 1495 个,其中经轻工、商检联合审批,并经清理整顿授予出口厂代号的有 350 个,罐头产品年产量 254 万吨,其中出口罐头 72.68 万吨,创汇 7.27 亿美元,总产值 117 亿元人民币,产品销售收入 129.26 亿元,利税 3.92 亿元人民币。至此开启并奠定了中国罐头工业的基础。

---

## 第二节 马口铁名称由来

①由澳门(MACAU)传入,取其谐音,故名马口铁,亦名洋铁。

②另传由西藏阿里部之马口地方输入、故名。英名:ELECTROLYTIC TIN-PLATE [ET]

③马口铁在中国,最初叫镀锡钢板,马口铁正式在中国的命名与亚洲各地如日本,台湾同一名称是肇始于中国冷轧薄板反倾销与首例钢铁保障措施案件中,中国特将冷轧板中用于制造马口铁的基板予以排除,如:中国商务部于 2002 年 11 月 29 日的公告中载明,马口铁专用基板排除于保障措施冷轧板项下之外,从此马口铁专有名词确定在中国官方档案中。

## 第三节 马口铁的用途

马口铁主用于包装方面,且由于是可自然降解的再生环保资源,并且密封性,耐久保藏性、避光性、坚固性和可精美的用于各类包装物上。

中国自改革开放后,大量引进外资,技术获得转移,除农副产品装罐出口工业日益蓬勃发展外;再由于国民所得提高,消费能力加强,加大了饮料罐的需求,如各类碳酸饮料、果汁饮品、茶饮品、八宝粥,乳饮品均使得马口铁罐装工业欣欣向荣;同时为了健康,为了美丽,各式各样的杀虫剂、喷雾剂、化妆品喷剂,……等等,方兴未艾;其它精美饰物装饰罐;文具品,油脂类,化工罐……都是马口铁主要的市场用途所在。细分如下:

食品罐头:水果、芒果、蕃茄、芦笋、蜜柑、荔枝、龙眼、杨桃、苹果、梨子、枇杷、竹笋、蘑菇、洋菇、草菇、面筋、高汤、八宝粥、绿豆、花生牛奶……等等

饮料罐头:蔬菜果汁、水果果汁、蕃茄汁、椰子水、杏仁露、柳橙汁、番石榴汁、葡萄柚汁、百香果汁、芒果汁、芦笋汁、运动饮料、机能性饮料,各类茶饮料……等等

油脂桶:黄豆油、色拉油、耐炸油、酥油、奶油、花生油、橄榄油……等等

化学品罐:涂料、油漆、树脂、油墨、溶剂、机油、喷雾罐、杀虫罐、蚊香罐、彩带喷罐……等等

杂罐:奶粉、健康食品、饼干、烤盘、茶叶、酒类(洋酒、白酒)包装;酒类防伪一次性开罐包装、玩具、宠物食品、瓶盖、爪盖、皇冠盖、五金用具、礼品包装、烟盒……等等

电子零件:计算机外壳、电池、电池外壳、光纤电缆包覆、大/小五金……等等

#### 第四节 中国马口铁市场表面消费量

1995 年-2005 年实质市场表面消费量(如下图):

其中可以清晰的明白,市场对马口铁的需求稳定快速的成长中。

说明:表面消费量=内销量+进口量

单位:万吨

年份	生产量	内销量	外销量	马口铁厂库 存量	进口量	表面消费量
1995 年	20.9	20.9	0	0	51.8	72.7
1996 年	21.1	21.1	0	0.5	47.8	68.9
1997 年	20.8	15.03	0.27	5.5	44.01	59.04
1998 年	55.73	47.93	2.8	5	28.67	76.6
1999 年	91.61	82.48	6.13	3	27.81	110.29
2000 年	108.09	95.37	9.72	3	39.7	135.07
2001 年	112.19	93.85	15.34	3	30.97	124.82
2002 年	113.25	93.6	15.64	4	40	133.6
2003 年	128	109	15	4	51	160
2004 年	136	116	16	4	59	175
2005 年	128	113.4	12.6	6	49.6	163

资料来源:综合中国海关总署,国家统计局及中国马联会相关数据实查而得之。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库